



Revista Perspectiva Empresarial

ISSN: 2389-8186

perspectivaempresarial@ceipa.edu.co

Fundación Universitaria CEIPA

Colombia

Cruz-Carvajal, Jonnathan J.; Hernández-Umaña, Iván D.; Duque-Oliva, Edison J.
Estado actual del branding en las compañías spin-off y start-up académicas: caso
universidades públicas en Colombia

Revista Perspectiva Empresarial, vol. 1, núm. 1, 2014, pp. 49-67

Fundación Universitaria CEIPA

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=672271513004>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org



Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

ARTÍCULOS ORIGINALES

Estado actual del *branding* en las compañías *spin-off* y *start-up* académicas: caso universidades públicas en Colombia

págs. 49-67

JONNATHAN J. CRUZ-CARVAJAL^a, IVÁN D. HERNÁNDEZ-UMAÑA^b,
EDISON J. DUQUE-OLIVA^c

RESUMEN Esta investigación tiene como fin describir el estado actual de los procesos de *branding* que efectúan las empresas tipo *spin-off* y *start-up* académicas en Colombia. Los hallazgos están basados en el estudio de caso de tres empresas tipo *spin-off* académico y tres *start-up* académico, provenientes de tres universidades públicas colombianas. Los datos son recopilados a través de entrevistas semiestructuradas aplicadas a los fundadores de las compañías, y a su vez analizados mediante la metodología de análisis de contenido cualitativo. Se empleó el modelo de análisis de *branding* para PYME descrito por Bresciani y Eppler (2010). Los resultados muestran la importancia de las actividades de *branding* para las empresas estudiadas. Nuevos factores fueron detectados como relevantes y particulares para los procesos de *branding* en las *spin-off* y *start-up* académicas: la ausencia de departamentos de mercadeo, las actividades publicitarias como medio principal para efectuar presencia de marca, la figura del emprendedor como “representación viva” de la marca, los procesos de selección de personal y la importancia del respaldo de marca de la universidad. Se encontró que los factores que no han impulsado o permitido actividades de *branding* en las empresas son la falta de recursos financieros, el desconocimiento del tema y la subvaloración de este. Finalmente se describió el proceso cíclico para el *branding* de la categoría de empresas analizadas.

PALABRAS CLAVE *branding*, marca, *marketing*, *spin-off* académica, *start-up* académica.

HISTORIA DEL ARTÍCULO

¿CÓMO CITAR?:

Cruz-Carvajal, J., Hernández-Umaña, I. y Duque-Oliva, E. (2014). (2014). Estado actual del *branding* en las compañías *spin-off* y *start-up* académicas: caso universidades públicas en Colombia. *Perspectiva Empresarial*, 1(1). 49-67.

RECIBIDO: 9 de octubre de 2013

APROBADO: 20 diciembre de 2013

CORRESPONDENCIA:

Jonnathan J. Cruz-Carvajal,
Calle 21 # 1-35, torre 2, Chía,
Colombia.

^a Magíster en Administración. Investigador del Grupo de Economía Evolucionista e Institucional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: jjcruzc@unal.edu.co

^b PhD en Economía Evolucionista e Institucional. Profesor asociado de la Escuela de Economía, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: idhernandezu@unal.edu.co

^c PhD en Marketing. Profesor Universidad Espíritu Santo, Ecuador. Correo electrónico: eduque@uees.edu.ec

Current state of branding in academic *spin-off* and *start-up* companies: the case of public universities in Colombia

SUMMARY The aim of this research is to describe the current state of branding processes that affect academic *spin-off* and *start-up* companies in Colombia. The findings are based on the case study of three academic spin-off companies and three academic start-up companies from three public universities in Colombia. The data is compiled from semi-structured interviews with the companies' founders and is analyzed using the qualitative content analysis methodology. Bresciani & Eppler's (2010) model of analysis of branding for SMEs was used. The results show the importance of branding activities for the companies studied. New factors were identified as being relevant and specific to the process of branding in academic spin-offs and start-ups: the absence of marketing departments, publicity as the principal means of affecting the brand, the figure of the entrepreneur as "live representation" of the brand, recruitment processes and the importance of backing from the university brand. It was found that the factors that have not driven or allowed branding activities in these companies are the lack of financial resources, the lack of knowledge in this field or the undervaluing of branding. Finally, the cyclical process of branding of this type of companies is described.

KEYWORDS branding, brand, marketing, academic spin-off, academic start-up.

Estado atual do branding nas empresas spin-off e start-up acadêmicas: caso universidades públicas na Colômbia

RESUMO Esta pesquisa tem como finalidade descrever o estado atual dos processos de branding que efetuam as empresas tipo *spin-off* e *start-up* acadêmicas na Colômbia. Os achados estão baseados no estudo de caso de três empresas tipo *spin-off* acadêmico e três *start-up* acadêmico, provenientes de três universidades públicas colombianas. Os dados são recolhidos através de entrevistas semiestruturadas aplicadas aos fundadores das empresas, e a sua vez analisados mediante a metodologia de análise de conteúdo qualitativo. Utilizou-se o modelo de análise de branding para PYME descrito por Bresciani & Eppler (2010). Os resultados mostram a importância das atividades de branding para as empresas estudadas. Novos fatores foram detectados como relevantes e particulares para os processos de branding nos *spin-off* e *start up* acadêmicos: a ausência de departamentos de marketing, as atividades publicitárias como meio principal para efetuar presença de marca, a figura do empreendedor como "representação viva" da marca, os processos de seleção de pessoal e a importância do respaldo de marca da universidade. Encontrou-se que os fatores que não têm impulsionado ou permitido atividades de branding nas empresas são a falta de recursos financeiros, o desconhecimento do tema e a sub-valorização deste. Finalmente se descreveu o processo cíclico para o branding da categoria de empresas analisadas.

PALAVRAS CHAVE branding, marca, marketing, *spin-off* acadêmica, *start-up* acadêmica.

¿CÓMO CITO EL ARTÍCULO? HOW TO CITE THIS PAPER?

CHICAGO:
Cruz-Carvajal, Jonnathan., Hernández-Umaña, Iván. y Duque-Oliva, Edison J. 2014. "Estado actual del branding en las compañías *spin-off* y *start-up* académicas: caso universidades públicas en Colombia". *Perspectiva Empresarial*, 1:49-67.

MLA:
Cruz-Carvajal, Jonnathan., Hernández-Umaña, Iván. y Duque-Oliva, Edison J. "Estado actual del branding en las compañías *spin-off* y *start-up* académicas: caso universidades públicas en Colombia". *Perspectiva Empresarial* 1.1 (2014):49-67. Digital.

Introducción

Las investigaciones y el conocimiento en marca, *branding* y comunicaciones corporativas son amplios. Sin embargo el *branding*, considerado como las actividades y procesos de desarrollo y difusión de marca, según Bresciani y Eppler (2010), ha sido desarrollado principalmente para grandes firmas (Krake, 2005; Wong y Merrilees, 2005; Merrilees, 2007). En contraste, muchas pequeñas y medianas empresas (PYME) no son conscientes de que su nombre corporativo o de productos son también marcas o tienen el potencial de serlo. Así, la construcción de marca para las pequeñas empresas generadas por emprendimiento “es un área de estudio que se encuentra en su infancia” (Boyle, 2003; Krake, 2005; Merrilees, 2007), encontrándose poca evidencia de la ejecución de estos procesos en nuevas y pequeñas empresas (Witt y Rode, 2005; Ojasalo, Nätti y Olkkonen, 2008).

Entre las PYME generadas por emprendimiento existe una categoría que gana creciente importancia: las compañías creadas a partir del conocimiento producido por las investigaciones académicas: *spin-off* y *start-up*. La *spin-off* académica¹, como la definen Camacho y Pradilla (2002), es un término anglosajón que expresa la generación de una nueva empresa con componente tecnológico, originada con el fin de explotar comercialmente la propiedad intelectual generada en un proyecto de investigación de un centro de investigaciones universitario.

Las *spin-off* académicas se caracterizan por contar con la presencia y participación formal de la universidad de la que provienen. Sin embargo, cuando por alguna razón la empresa no puede contar formalmente con la presencia de la universidad, se generan las compañías tipo *start-up* académico. Las *start-up* son empresas lideradas por personas de la comunidad académica, pero no tienen participación accionaria de la universidad ni son proyectos institucionales (Universidad de Antioquia, 2012).

Globalmente, la promoción de firmas *spin-off* que tienen el objetivo de comercializar el conocimiento de las investigaciones universitarias se encuentra hoy en día en el núcleo de diversas políticas económicas locales y nacionales,

incluyendo a Europa, Norteamérica y, crecientemente, a Asia y América Latina (Kroll y Liefner, 2008; Rasmussen y Borch, 2010). Las compañías *spin-off* académicas se perciben como impulsoras de un rango importante de funciones, tales como ser un vehículo para la transferencia y comercialización de tecnología, una forma de producir ingresos directos para las universidades, una fuente de empleo, un modo de fortalecer las relaciones con la comunidad empresarial local y, particularmente en áreas deprimidas, una forma de contribuir a la restructuración de las economías regionales (van Geenhuijsen y Soetanto, 2009).

En Colombia, las iniciativas de creación de *spin-off* son nacientes y crecientes. A través de entidades estatales como el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias) se han creado programas especiales, en los que organizaciones regionales adscritas se han establecido para apoyar el desarrollo de creación de empresas tipo *spin-off* académico, llegando incluso a convertir la generación de estas en un indicador para medir la productividad de los grupos de investigación, motivándolos también de esta forma a transferir el conocimiento y la tecnología, generados en su interior, hacia el ámbito corporativo.

El departamento de Antioquia en Colombia (con la Universidad de Antioquia) lidera las iniciativas de creación de *spin-off*, con diez empresas potenciales en gestación y dos en fase de empresa constituida. Dichas empresas cuentan con el apoyo de organizaciones tales como el Programa de Gestión Tecnológica, el Comité Universidad Empresa Estado, el Parque del Emprendimiento, la Corporación Tecnova, la Red Emprendía (cooperación internacional), la red Secopi, y Ruta N, entre otros (Universidad de Antioquia, 2012). Sin embargo, comparativamente, la existencia de *spin-off* académicas en el país es incipiente. Los indicadores de universidades de otros países sobre creación de *spin-off* son altos; muestra de esto, las 150 que anualmente se crean en el Massachusetts Institute of Technology (MIT), o la Universidad Politécnica de Catalunya, que a enero de 2005 había creado 117 *spin-off* (Montoya Martínez, 2010).

Teniendo en cuenta la relevancia de las *spin-off* académicas y su naciente existencia en países emergentes, se hace necesario que estas compañías crezcan fortalecidas en todas sus áreas, incluido el *marketing*, y de manera específica establezcan desde su inicio una marca capaz de competir y posicionarse. Sin embargo, aunque

¹ Para efectos prácticos del presente artículo, se empleará (hasta el capítulo de Literatura) el término *spin-off* para describir tanto a las *spin-off* como a las *start-up* académicas.

existen amplias investigaciones en marca para grandes firmas y algunas (limitadas y recientes) sobre *branding* para PYME, y los estudios sobre *spin-off* académicas son numerosos (De Cleyn y Braet, 2010), la intersección de estos dos campos de estudio es un área aún sin explorar².

Los esfuerzos de creación, desarrollo y difusión de marca pueden y deben ser efectuados por pequeñas y grandes empresas (Keller, 1998), incluidas aquellas que se derivan de otras organizaciones o *spin-off* (Corley y Gioia, 2004), entre las que se cuentan las caracterizadas por un elevado componente tecnológico y de conocimiento proveniente de la academia, aunque, como lo aclaran Ojasalo et ál. (2008), las estrategias de desarrollo de marca que se adelantan en las PYME son diferentes a aquellas de las grandes corporaciones. Los emprendedores necesitan entonces tomar un enfoque no convencional hacia la construcción de marca (Boyle, 2003).

Los estudios de marca son especialmente interesantes en las pequeñas y medianas empresas en razón a sus características específicas, tales como sus restricciones de presupuesto, la administración y el personal, los clientes, las comunicaciones y el valor de la marca (Horan, O'Dwyer y Tiernan, 2011). Tal como lo mencionan Timmons y Spinelli (1999), "para los proyectos de emprendimiento, el *branding* corporativo es particularmente relevante considerando que la oportunidad de entrar al mercado y posicionar la nueva empresa en el ambiente competitivo existe solamente dentro de una relativamente pequeña 'ventana de oportunidades'".

Las compañías *spin-off* constituyen un escenario ideal para examinar el cambio en componentes de marca, tales como la identidad organizacional (Corley y Gioia, 2004), puesto que existe una interesante transición y "desprendimiento" de la entidad matriz, en la que los emprendedores tratan de posicionar y hacer crecer su nueva organización como un ente independiente.

Sin embargo, se observó que las estrategias de *branding* y comunicaciones no son un tema prioritario para el inicio de una compañía generada a partir del conocimiento académico.

² Luego de diversas revisiones de la teoría disponible en bases de datos virtuales y físicas, no se encontraron fuentes de información que describan la importancia de la marca y de los procesos de *branding* para las *spin-off* y *start-up* académicas.

Esta característica, compartida por otras clases de PYME, como lo confirma Bresciani y Eppler (2010), radica en el enfoque de los emprendedores en asuntos productivos y financieros.

Para las empresas cuyo origen está dado por la transferencia de conocimiento y tecnología, un reto administrativo fundamental consiste en cómo transformar dichos elementos (la tecnología y el conocimiento) en un flujo constante de retornos para sus fundadores, inversionistas y empleados. En otras palabras, el problema no radica en la generación de "invenciones" sino en su comercialización (Gans y Stern, 2003).

Los académicos-emprendedores reconocen que la creación, desarrollo y difusión de marca son particularmente relevantes para las *spin-off* académicas. Como lo manifestó una de las compañías analizadas, "de nada sirve tener productos y servicios excelentes, con un altísimo componente investigativo que garantiza la calidad de los mismos, si estos no logran comercializarse adecuadamente y no llegan al consumidor a través de estrategias como una adecuada campaña de marca".

Es creciente la evidencia de que firmas que crean marcas fuertes normalmente obtienen una ventaja competitiva significativa sobre aquellas que no lo hacen (Kohli, 1997; Randall, 2000 en Boyle, 2003). Marcas poderosas como Microsoft, Gap, Starbucks y Dell Computer son marcas que iniciaron como pequeños negocios; incluso algunas son *spin-off*, y fueron creadas y alimentadas desde el principio por sus emprendedores (Abimbola, 2001, p. 103). Una fuerte marca corporativa facilita las actividades generales de la empresa.

Las marcas son poderosos activos que deben ser cuidadosamente desarrollados y manejados. Una fuerte marca corporativa facilita las actividades generales de la empresa, permite a la firma posicionar sus bienes o servicios en una forma única, diferenciándolos de aquellos de sus competidores (Kohli, 1997; Wong y Merillies, 2005), influyendo en la decisión de compra de los clientes (Kohli, 1997; Bresciani y Eppler, 2010), convirtiéndose hoy en día en el activo más valioso (incluso financieramente hablando) para muchas corporaciones (Keller y Lehmann, 2006; Kohli, 1997), superando inclusive a los activos tangibles y a los productos (Kotler, 2008).

Mediante la adopción del estudio de caso cualitativo, en este trabajo se investigan, a través de entrevistas semiestructuradas y su análisis de contenido, seis empresas tipo *spin-off* académico

de tres universidades públicas en Colombia. Se evalúan los aspectos específicos que en cuanto a marca y *branding* dichas empresas han adelantado. Se busca comprender la relevancia que para los académicos-emprendedores tienen las actividades de marca, y determinar qué actividades se han adelantado y cuáles planean efectuar para fortalecer el desarrollo de su organización.

Como se ha ilustrado, muy poco se ha publicado sobre el *branding* en pequeñas y medianas industrias, y según la búsqueda realizada, es casi inexistente lo que se ha investigado sobre el *branding* en las empresas generadas a partir del conocimiento académico. Wong y Merrilees creen que esta escasez de material se debe a las barreras que las PYME (o SME, por su sigla en inglés) enfrentan, y a sus características específicas; por consiguiente, es conveniente identificar y analizar el proceso actual de creación y desarrollo de marca (*branding*) que siguen las compañías tipo *spin-off* académico en Colombia, con el fin de contribuir a la eficiente evolución de dichas organizaciones, ya que se generan impactos al contribuir en la creación de su identidad y reputación; en la adquisición y retención de clientes, lo que impacta directamente en la sostenibilidad y supervivencia de la compañía, y en el uso eficiente de los limitados recursos de capital.

La novedad de este trabajo radica en haber investigado aspectos de la marca y el *branding* que son específicos para compañías creadas a partir de la investigación académica, en la que se incluyeron las tres primeras (y únicas hasta el momento) firmas de esta categoría en el país. Adicionalmente, acorde con la revisión realizada, ningún otro estudio había analizado las actividades de *branding* en empresas tipo *spin-off* y *start-up* académico.

Metodología de investigación

Objetivo

Este estudio busca explorar y describir el estado actual de los procesos de *branding* que efectúan las empresas tipo *spin-off* y *start-up* académico, provenientes de las universidades públicas en Colombia. Tal labor se llevó a cabo seleccionando e investigando el enfoque hacia el *branding* de las tres primeras empresas *spin-off* académicas creadas en Colombia, provenientes

todas de la Universidad de Antioquia (en Medellín, Colombia), y tres empresas más tipo *start-up* académico: dos “provenientes” de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, y una de la Universidad Distrital de Bogotá.

Objetivos específicos

Los tres objetivos específicos que tuvo la investigación fueron:

- Identificar las variables relacionadas con *branding* y compañías *spin-off* y *start-up*.
- Identificar las prácticas de *branding* que han seguido las empresas tipo *spin-off* o *start-up* académico de universidades públicas colombianas.
- Establecer formalmente la descripción del proceso que se sigue en el *branding* de las empresas *spin-off* y *start-up* académicas.

Método de recolección de datos

En razón a que la información de *branding* en empresas *spin-off* académicas es extremadamente limitada, a la posición crítico social y hermenéutica, y a la naturaleza exploratoria de esta investigación, se decidió adoptar el método de estudio de caso (Yin, 2009), con base en el enfoque de entrevistas semiestructuradas. El método de investigación de casos brinda la oportunidad de enfocarse en eventos ordinarios en la forma natural en la que ocurren (Mankelow y Merrilees, 2001), lo que para este caso es más adecuado. A esto se suma la emergencia del *branding* para las PYME como área de investigación, por lo cual el enfoque cualitativo constituye una herramienta ideal que permite el desarrollo de puntos de vista sobre el fenómeno por estudiar (Eisenhardt, 1989, en Spence y Essoussi, 2010; Wong y Merrilees, 2005). Adicionalmente, es una metodología acorde con otros estudios de la misma naturaleza, entre los cuales están Corley y Gioia (2004), Gübeli y Doloreux (2005), Krake (2005), Rode y Vallaster (2005), Wong y Merrilees (2005), Ojasalo et ál. (2008), Merrilees (2007), Khan y Ede (2009), Bresciani y Eppler (2010), Spence y Essoussi (2010) y Horan et ál. (2011). Posteriormente, y siguiendo la sugerencia de Saunders, Lewis y Thornhill (2007, p. 320), se elaboró una breve guía con información relevante y los temas por incluir en la investigación, y se envió a los empresarios

TABLA 1. Caracterización de las compañías analizadas, a junio de 2012

| COMPANÍA | LOCALIZACIÓN EN COLOMBIA | UNIVERSIDAD DE PROCEDENCIA | SECTOR / INDUSTRIA | INFORMANTE DE LA ENTREVISTA (CARGO) | NÚMERO DE EMPLEADOS | AÑO DE CREACIÓN | MERCADO OBJETIVO | B2B O B2C | VENTAS MENSUALES (EN MILLONES DE PESOS COL.) |
|---|-----------------------------------|----------------------------|------------------------------|-------------------------------------|---------------------|-----------------|---|-----------|--|
| Bioinnco S.A.S. | Medellín | U. de Antioquia | Biotecnología | Gerente general | 2 | 2011 | Colombia | B2B | N/A (no ha iniciado ventas) |
| Conoser S.A.S. | Medellín | U. de Antioquia | Energético (consultoría) | Gerente general | 7 | 2010 | Colombia | B2B | \$20 |
| Delta Climático S.A.S. | Medellín | U. de Antioquia | Cambio climático | Coordinadores técnico y jurídico | 6 | 2011 | Colombia | B2B | \$28 |
| Laboratorios de creatividad para la Innovación S.A.S. | Bogotá | U. Nacional de Colombia | Consultoría en gestión | Gerente general | 6 | 2010 | Colombia | B2B | N/A |
| Team Ingeniería de Conocimiento Ltda. | Bogotá | U. Distrital | Consultoría en gestión | Gerente general | 11 | 2008 | Bogotá y Cundinamarca | B2B | \$10 |
| Servicios Médicos Yunis Turbay y Compañía S. en C. | Bogotá con sedes en seis ciudades | U. Nacional de Colombia | Servicios médicos y de salud | Gerente general | 40 | 1982 | Colombia (alianzas en Guatemala y Perú) | B2B / B2C | \$330 |

B2B: Business to Business; B2C: Business to Customer

Fuente: elaboración propia

con el fin de establecer credibilidad y confianza con los entrevistados.

Las entrevistas semiestructuradas personales en profundidad³, con preguntas abiertas y cerradas, fueron llevadas a cabo con los creadores de las seis empresas del estudio. Inicialmente se contactaron telefónicamente ocho empresas (tres *spin-off* y cinco *start-up*), de las cuales seis (tres *spin-off* y tres *start-up*) aceptaron participar en la investigación (ver tabla 1 para observar detalles de cada compañía). Adicionalmente se contactó una empresa *start-up* proveniente de la Universidad Militar de Bogotá para realizar la prueba piloto del modelo de entrevista. Posteriormente la participación en la investigación se formalizó a través de una carta enviada a los empresarios.

Empleando un guion elaborado con anterioridad, las entrevistas fueron realizadas cara a cara en el caso de las tres empresas de Bogotá, y mediante videoconferencia con las tres empresas de Medellín, lo cual garantizaba que cualquier pregunta pudiera ser aclarada, que nuevas preguntas pudieran ser realizadas y que el lenguaje

no verbal pudiera ser observado, enriqueciendo así la entrevista (Sekaran, 2006). Las entrevistas comprendían tres secciones (ver anexo), la primera exploraba datos generales de la empresa, la segunda fue en referencia a actividades de mercadeo en la empresa (como plataforma para incluir la marca), y la tercera exploró las actividades de marca propiamente dichas.

Muestreo

Todo muestreo en investigación cualitativa es deliberado e intencional (Locke y Locke, 2001), en virtud de que los investigadores seleccionan a los entrevistados de manera tal que les permita tener acceso a los datos de mejor calidad en un tema específico. De esta forma, la decisión de cuántos casos desarrollar se deja en manos del investigador (Romano, 1989). Hussey (1997, p. 55) sugiere que la muestra puede ser tomada como “el subconjunto de una población, representando así los principales intereses del estudio”.

Dado lo anterior, se realizó selección voluntaria de una muestra de seis empresas (tres *spin-off* y tres *start-up*). Las seis empresas debían cumplir con la condición de provenir de universidades públicas en Colombia. Estudios con esta misma metodología pueden ser llevados a cabo incluso con una muestra de una empresa (Hussey, 1997).

3 La entrevista semiestructurada constituye la forma más importante de conducir entrevistas de investigación debido a su flexibilidad balanceada con estructura, ya que permite suficiente “espacio” a los entrevistados para explicar la respuesta, lo cual brinda una alta calidad y confiabilidad a los datos obtenidos (Gilmore & Coviello, 1999; Gillham, B., 2005).

Análisis de datos

Las entrevistas se grabaron y luego fueron transcritas, lo cual provee un mejor método al de tomar notas (Khan y Ede, 2009). Acorde con Arksey y Knight (1999, p. 70), el método de grabación “permite capturar completamente la conversación, como también el tono de voz, énfasis, pausas y el entusiasmo”.

Los textos de las entrevistas se analizaron mediante el análisis categórico de contenido cualitativo, que comprende el proceso de identificar, codificar y categorizar patrones primarios en los datos (Cavana, Delahaye & Sekaran, 2001, p. 171). Este tipo de análisis permite “que los temas emergan de los datos en bruto” (Khan & Ede, 2009). De esta forma, para facilitar el análisis de datos se construyó una matriz que cruza las empresas con el guion de la entrevista, permitiendo así identificar y analizar horizontalmente los patrones coincidentes en las respuestas.

Resultados

Esta sección describe las particularidades y enfoques hacia el *branding* en las *spin-off* y *start-up* investigadas y sus emprendedores. Siguiendo la propuesta de Bresciani y Eppler (2010) se

contemplan tres grandes aspectos: relevancia percibida del *branding* en las *spin-off* y *start-up*, actividades de creación de marca y actividades de construcción y difusión de marca. En cada sección se incluyen los elementos particulares y diferenciales (marcados con *), dado el estatus de *spin-off* y *start-up* académicas, lo cual constituye un aporte esencial de esta investigación.

En la tabla 2 se presenta un resumen de las variables analizadas (que corresponden al modelo y a las preguntas de la entrevista; ver anexo) y su ejecución en cada empresa.

Relevancia de las actividades de marca

En primera instancia se exploraron aspectos básicos de mercadeo con el fin de aclarar si existe en la empresa la “plataforma” para desarrollar actividades de marca. A excepción de la *start-up* Laboratorios de creatividad, empresa que tiene un investigador asesorando en mercadeo, unánimemente la respuesta en las otras firmas fue no poseer un área o una persona “encargada” del área de mercadeo. Las actividades de esta área se encuentran distribuidas entre todos los integrantes de la empresa, a excepción de Servicios Médicos Yunis, en donde las “aproximaciones” al

TABLA 2. Comparación de las actividades de branding en cada empresa

| COMPAÑÍA | BIOINNCO | CONOSER | DELTA CLIMÁTICO | LABORATORIOS DE CREATIVIDAD | TEAM INGENIERIA | SERVICIOS MÉDICOS YUNIS |
|---|-----------|-----------|-----------------|-----------------------------|-----------------|-------------------------|
| RELEVANCIA DE LA MARCA | | | | | | |
| Departamento (o “encargado”) del área de mercadeo* | No | No | No | Sí | No | No |
| Plan de mercadeo establecido* | Sí | Sí | Sí | No | Sí | No |
| Plan de mercadeo incluye actividades de marca* | No | No | No | No | Sí | No |
| Relevancia percibida de las actividades de mercadeo* | Alta | Alta | Alta | Alta | Alta | Alta |
| Conocimiento de la definición de marca* | Básico | Básico | Básico | Básico | Medio | Básico |
| Conocimiento de la definición de branding* | No | No | No | Básico | Básico | No |
| Relevancia percibida del branding (luego de explicar en qué consiste) | Alta | Media | Media | Media | Alta | Media |
| Visión – Misión definidas | No | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Valores fundamentales definidos | No | Sí | No | No | No | Sí |
| CREACIÓN DE MARCA | | | | | | |
| Nombre de marca constituido (<i>naming</i>)* | Sí | Sí | Sí | No | Sí | Sí |
| Tipo de nombre de marca (significado del nombre)* | Sugestivo | Sugestivo | Sugestivo | Descriptivo | Sugestivo | Descriptivo |

Continúa

COMPAÑÍA

| BIOINNCO | CONOSER | DELTA CLIMÁTICO | LABORATORIOS DE CREATIVIDAD | TEAM INGENIERIA | SERVICIOS MÉDICOS YUNIS |
|----------|---------|-----------------|-----------------------------|-----------------|-------------------------|
|----------|---------|-----------------|-----------------------------|-----------------|-------------------------|

CREACIÓN DE MARCA

| | | | | | | |
|--|------------------|------------------|------------------|----|------------------|--------------------|
| Logo elaborado | Sí (profesional) | Sí (profesional) | Sí (profesional) | No | Sí (profesional) | Sí (diseño propio) |
| Colores de logo-símbolo definidos y estandarizados | Sí | Sí | Sí | No | Sí | Sí |
| Eslogan elaborado | Sí | Sí | No | No | Sí | Sí |
| Registro / Protección de marca | Sí (nombre) | Sí (nombre) | En proceso | No | En proceso | Sí (nombre y logo) |
| Manual de identidad de marca | No | Sí | Sí | No | Sí | No |

CONSTRUCCIÓN DE MARCA

| | | | | | | |
|---|----------------------------|--------------------------------------|--------------------|------------------|----------------------|-----------------|
| Propaganda | No | Sí | No | No | Sí | Sí |
| Publicidad* | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Actividades de relaciones públicas | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Formas de obtener nuevos clientes* | Voz a voz, concursos, la U | Voz a voz, prestigio académico, la U | Contactos, eventos | Contactos | Contactos académicos | Voz a voz |
| Patrocinios | No | No | No | No | No | Sí |
| Página web | No | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Publicidad on-line (Adwords, motores de búsqueda, etcétera) | No | No | No | Sí (no funcionó) | Sí (no funcionó) | No |
| Video corporativo | No | Sí | Sí | Sí (incipiente) | Sí (incipiente) | Está en proceso |
| Jingle | No | No | No | No | No | No |
| Medios de comunicación internos: email, intranet, comunicados físicos | Intranet | Email | Email | Email | Email | Reuniones |
| Franquicia o licencia de otra marca | No | No | No | No | Sí | No |
| Medición de resultados de actividades de marca | No | No | No | No | Sí (informales) | Sí (informales) |
| Proceso de selección de personal estructurado | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Barreras para la realización de actividades de marca | Recursos | Recursos, conocimiento | Recursos | Recursos | Subvalorar el tema | Relevancia |
| Importancia del respaldo “visible” de la marca de la universidad* | Alta | Alta | Alta | Alta | Alta | Media |

* Elementos diferenciales para *spin-off* y *start-up* académicos.

Fuente: elaboración propia a partir de Bresciani y Eppier (2010)

mercadeo las realiza el director de la entidad. El emprendedor de Delta comentó: “Hasta ahora la función de mercadeo la hemos cumplido los cuatro socios de la empresa”.

De manera interesante y diferencial, las tres *spin-off* manifestaron haber recibido asesoría y capacitación en temas de mercadeo por parte de las instituciones que las han apoyado como emprendedores. “Los temas de mercadeo se han manejado con asesoría de funcionarios del Parque del Emprendimiento” dijo el gerente de Conoser.

Al indagar por la existencia de un plan de mercadeo en la empresa, las tres *spin-off* coincidieron en explicar que fueron producto de planes de mercadeo que debieron elaborar como requisito

para los concursos de emprendimiento en los que participaron (y de hecho ganaron, recibiendo así el apoyo para constituirse como empresas *spin-off*). La fundadora de Bioinnco manifestó: “En los concursos nos pedían estudios de mercado para establecer factores estratégicos, como si había o no un mercado potencial”. De las tres *start-up* solamente Team Ingeniería afirmó tener un plan de mercadeo incluido en su plan de negocio. De la misma forma, solamente esta *start-up* manifestó haber incluido actividades de marca en su plan de mercadeo.

A pesar de no contar con un departamento o plan de mercadeo, todos los empresarios coincidieron en la alta relevancia de las actividades de

mercadeo para el inicio y desarrollo de sus empresas. El gerente de Conoser afirmó: "Las actividades de marketing son inaplazables, es un vehículo necesario para el posicionamiento de la empresa, y es objeto de atención y dedicación de tiempo", mientras que el director general de Servicios Médicos Yunis dijo: "Antes no las consideraba prioritarias; hoy en día sí, debido a la creciente competencia".

En cuanto a los conocimientos teóricos, la definición de marca se limita a la parte gráfica y visible de la misma, como logo-símbolo y nombre. Solamente el gerente de Team Ingeniería dio una definición más aproximada al concepto completo. A pesar de lo anterior, los emprendedores sí son conscientes de la utilidad que una marca representa: "La marca permite hacer muy visible la empresa y sus servicios, que sean de fácil recordación por los clientes, que estos no tengan que pasar mucho tiempo pensando con quién hacer el servicio, sino que la marca permita esa recordación y los lleve a decidirse por nosotros", respondió el gerente de Conoser.

Por su parte, el término *branding* no es de conocimiento de los empresarios, y en algunos casos tiende a confundirse con el de marca. Solamente dos *start-up* dieron respuestas en las que lo identificaron con estrategia y construcción de marca. Durante la entrevista se explicó entonces la definición del concepto, y en seguida se formuló la pregunta sobre su relevancia (así no fuera de aplicación actual en la compañía). Al respecto se encontró un amplio espectro de opiniones. La fundadora de Bioinnco fue muy positiva:

Sí, definitivamente el *branding* es importante porque estamos pensando poner nuestra marca en los productos, entonces el posicionamiento de la marca es lo que va a determinar la venta de estos, y el éxito de la empresa, porque un producto puede ser muy bueno, pero si no se vende no se hace nada. Yo he sido testigo de que los consumidores muchas veces compran solamente porque reconocen la marca sin quiera mirar los componentes del producto.

Otras compañías (tales como Delta) opinan que en la etapa actual de la empresa el día a día los ha llevado a que otros asuntos sean más importantes, mientras que otras (Conoser, por ejemplo) consideran que las actividades de desarrollo y difusión de marca se dan de manera natural al desarrollar actividades de mercadeo.

La mayoría de las empresas tienen definidas su misión y visión, a excepción de la *spin-off*

Bioinnco (que se encuentra en etapa de inicio y estructuración para empezar producción); de otro lado solo una de ellas (Servicios Médicos) tiene establecidos sus valores fundamentales (en parte por los procesos de certificación que han realizado).

Creación de marca

Al respecto se aprecia, casi por unanimidad (a excepción de Laboratorios de Creatividad, que está en proceso de establecerlo), el esfuerzo en establecer un nombre de marca, más allá de tener solo el nombre de la empresa (el registrado legalmente). Las tres compañías *spin-off* y una *start-up* adoptaron nombres sugestivos⁴ (Bioinnco, Delta, Conoser y Team), mientras que las dos *spin-off* restantes adoptaron nombres descriptivos (Laboratorios de Creatividad para la Innovación y Servicios Médicos Yunis Turbay⁵).

Se debe tener presente que, según la categorización de los nombres de marcas, realizada según el grado de "protegibilidad", los nombres sugestivos gozan de buenas probabilidades de ser protegidos, mientras que un nombre descriptivo es difícilmente protegible y se vuelve rápidamente genérico (Kapferer, 2008, p. 56).

Las tres *spin-off* y la *start-up* Team tienen registrado su nombre de marca o se encuentran en proceso de hacerlo. Laboratorios de Creatividad, por no tener nombre de marca, no presenta registro. El caso de Servicios Médicos Yunis es particular pues, a pesar de ser un nombre que combina el ser descriptivo (Servicios Médicos) con el nombre de los fundadores (Yunis Turbay), se encuentra protegido. Onkvisit y Shaw (2004) argumentan que un nombre descriptivo no es legalmente aceptable a menos que haya adquirido un carácter distintivo a través del uso exclusivo por largo tiempo, lo cual es exactamente lo que sucede con esta *start-up* a través de sus más de treinta años de operación.

Es de resaltar que la *start-up* Team Ingeniería tuvo algunos problemas con su nombre de marca, por lo cual decidió lanzar una submarca (Open)

⁴ Los tipos de nombres de marca fueron descritos y clasificados en la Convención Internacional para la Protección de Propiedad Industrial, TRADE, B. O. F. (1979). International Convention for the Protection of Industrial Property.

⁵ Servicios Médicos Yunis Turbay adopta un nombre de marca que combina el ser descriptivo (Servicios Médicos) con el nombre de los fundadores (Yunis Turbay).

que los representa en uno de los sectores que atienden. Con esta misma marca abrieron un portal web que les ha permitido realizar estrategias de *marketing* electrónico. "El nombre -Team Ingeniería de Conocimiento- es muy largo y con ello es difícil implementar estrategia de marca. Se ve a veces muy distante, muy complejo... debido a esto decidimos crear la marca Open" mencionó el emprendedor de la *start-up*.

En lo concerniente al logo, que es sin duda la parte más importante de la marca (Stahle, 2002), todas las empresas (a excepción de Laboratorios de Creatividad) lo tienen elaborado. De estos cinco, cuatro fueron desarrollados por profesionales en diseño y publicidad, y uno (Servicios Médicos Yunis) fue diseño propio del fundador de la empresa. Aunque las mediciones sobre el impacto o claridad de lo que representa el logo han sido informales, se aprecia un esfuerzo por un diseño estratégico y con propósito. "Sí, tenemos un logo; lo hizo un publicista. Nos gustó mucho porque no queríamos un logo que fuera muy gráfico en la parte biológica, es decir, una matica verde, o con el agua, sino con elementos más enfocados hacia los productos", afirmó la empresaria de Bioinnco.

Todas las empresas que cuentan con el logo tienen definidos y estandarizados sus colores, los cuales de hecho presentan propósitos definidos, tales como representación del sector industrial, seriedad y confianza e incluso aspectos de apropiación regionales.

A excepción de Delta y Laboratorios de Creatividad, las demás empresas tienen establecido un eslogan. Y en cuanto a un manual de marca, la mitad de las empresas posee un instructivo básico, explicativo de las características de diseño del logo-símbolo (colores, tamaños, tipos de letra, etcétera).

Construcción de marca

A pesar del desconocimiento teórico por parte de los empresarios de lo que implica desarrollar y difundir una marca, en la práctica (ver tabla 2) se aprecia la diversidad de actividades de *branding* que han llevado a cabo; sin embargo las que desempeña cada empresa son diversas.

Actividades de construcción de marca, tales como la publicidad (entendida como menciones gratuitas en medios de comunicación), las relaciones públicas, página web y videos corporativos (aunque incipientes) dominaron, mientras que actividades más "sofisticadas" o elaboradas

como pautas *on-line* (Google Adwords, optimización para motores de búsqueda, web 2.0, etc.), patrocinios y *jingles* no han sido empleadas por los emprendedores, o lo fueron con resultados poco satisfactorios.

De lo anterior reviste de atención especial –por ser un hallazgo de esta investigación– la publicidad, puesto que es el medio de "anunciar su presencia" de mayor relevancia entre las *spin-off* y *start-up* académicas. Se encontró que los medios de comunicación masivos (televisión, radio, periódicos, revistas) buscan a los emprendedores para que les cuenten su experiencia, pues el provenir del mundo académico genera mucha curiosidad por la novedad de esta modalidad de creación de empresa.

La experiencia de Delta Climático confirma lo anterior: "Sí, hemos participado en programas de televisión, programas de negocios en Telemedellín, en Teleantioquia, en los periódicos locales, en revistas como *Gerente*, *Emprender y Universidad, Empresa, Estado*". Por su parte, la emprendedora de Bioinnco afirmó:

Estoy saliendo en programas de radio, haciendo promoción de los planes de negocio... y la gente me dice que es increíble que esté saliendo y en el horario que estoy saliendo, porque en estos un minuto al aire cuesta mucho dinero. Lo he hecho como un favor para la alcaldía, para promocionar el plan de negocio, como muestra de una experiencia exitosa, y eso me gustó bastante, porque en los programas lo primero que digo es mi nombre y el nombre de la marca, y es impresionante porque todo el mundo lo ha escuchado.

A través de estas menciones, en los medios se gesta un fenómeno interesante de marca, pues los emprendedores ganan reconocimiento y se convierten en una "marca en sí mismos", o en "representaciones vivas" de la marca de su empresa. El director general de Servicios Médicos Yunis comentó: "Mi nombre lo mencionan en todas partes (medios de comunicación), las personas me reconocen y me saludan en la calle, y cuando me entrevistan, si no mencionan la marca de la empresa, yo la menciono".

En línea con lo anterior, se determinó que el voz a voz y la red de contactos (muchos provenientes de la academia o de las interacciones en concursos de emprendimiento) constituyen actividades de *branding* en las *spin-off* y *start-up* analizadas.

De otro lado, el proceso de selección de personal se encuentra estructurado de una manera particular en las *spin-off* y *start-up* académicas, y constituye también un hallazgo particular de la presente investigación. Las empresas consultadas coinciden en afirmar que el criterio de selección más importante (aunque no excluyente), es que las personas que van a trabajar con ellos pertenezcan o hayan pertenecido a los grupos de investigación de la universidad de la cual proviene la empresa, o tengan de alguna forma vínculos académicos con esta: "Nuestra fuente de recurso humano son entidades con las cuales tenemos alianzas, grupos de investigación, etc. Tenemos entonces un filtro porque son personas que conocemos, que conocemos su trabajo y ellos conocen del nuestro y eso nos da una ventaja", aseguró el fundador de Team Ingeniería.

Los anuncios pagados en medios de comunicación (propaganda) mostraron una presencia distribuida. Los tres que han realizado propaganda han pautado en medios como revistas especializadas o relacionadas con la actividad, radio y televisión. Es interesante la experiencia de Team Ingeniería, cuyo fundador sugiere que se debe ser estratégico al momento de pautar en estos medios:

(...) hicimos una vez y nos arrepentimos, pautamos en una revista y en radio. Cuando uno trabaja con medios masivos hay algo clave y es que se debe tener un presupuesto grueso, porque un solo impulso en medios masivos no genera mayor posicionamiento. Se debe pautar entonces continuamente y hacer un esfuerzo continuado de posicionamiento de marca, por ejemplo en radio o televisión.

Por la alta especificidad en la génesis de una compañía que proviene de las investigaciones académicas llevadas a cabo en una universidad pública, se exploró un aspecto particular de marca referente al respaldo que genera esta característica. Para esto se preguntó a los empresarios sobre cuál era la importancia del respaldo "visible" a su empresa de la marca de la universidad, ante lo cual, aunque con diversas razones, casi por unanimidad se encontró que lo consideran como "de alta importancia". Al respecto la empresaria de Bioinnco afirmó:

En cada entrevista y cada vez que tengo oportunidad lo menciono (el que venimos de la universidad), porque para nosotros es muy importante como estrategia de venta que el cliente sepa que nuestros productos tienen un alto componente

investigativo, que son de alta calidad, y que garantizamos todas sus características. Entonces que se reconozca que ese componente investigativo está dado por la universidad es importante para el desarrollo de la marca en este momento.

Finalmente, el medio de comunicación interno preferido es el correo electrónico. Solamente una *start-up* (Team) tiene la representación (franquicia o licencia) de otra marca, y únicamente esta última junto con Servicios Médicos Yunis han realizado mediciones de impacto de marca, aunque de manera informal.

En cuanto a las barreras para la implementación de actividades de *branding* (una vez conocida la definición, y saber los elementos propios del desarrollo de una marca) los empresarios mencionaron diversas limitaciones: carencia de recursos financieros, desconocimiento y subvaloración del tema, mayor relevancia de actividades productivas, entre otras.

El proceso de *branding* para *spin-off* y *start-up* académicas

A través de los resultados obtenidos se establece la secuencia de creación de marca (*branding*) con los elementos esenciales que las *spin-off* y *start-up* académicas deberían considerar para crear una marca competitiva y sostenible.

Según la investigación, en las seis compañías analizadas y en complemento con la revisión teórica se propone el siguiente proceso de creación y desarrollo de marca, cíclico de tres fases (figura 1):

FIGURA 1. Proceso cíclico de *branding* para *spin-off* y *start-up* académicas



Fuente: elaboración propia

Definición de la estrategia de marca

En la etapa de creación de la compañía (que incluye procedimientos legales, de instalaciones, de personal, productivos, financieros, etc.) y antes de iniciar operaciones productivas, el emprendedor debe definir la estrategia de marca alineada con la estrategia general de la compañía, enmarcada en su misión, visión y objetivos estratégicos. De la misma forma, debe establecer su estrategia de mercadeo (donde incluirá la de marca), definiendo quién se encargará de ejecutarla, bien sea un departamento, una persona encargada o la distribución de las funciones de *marketing* en todos los socios o integrantes de la empresa.

Diseño de marca (identidad)

La marca de la compañía y su estrategia deben ser promulgadas hacia el exterior a través de un diseño de marca apropiado y en línea con las estrategias de marca definidas en la fase anterior, que incluye la constitución de un nombre de marca, el significado de dicho nombre, la elaboración de un logo, la definición y estandarización de colores y la construcción de un eslogan. Todo lo anterior debe estar, en lo posible, consignado en un manual de identidad de marca. Se debe también verificar que el dominio en internet con el nombre de la compañía esté disponible, y que el nombre de marca y el logo-símbolo puedan ser legalmente registrados y protegidos.

Construcción y desarrollo de marca (imagen)

Se debe elaborar un plan de actividades de construcción, desarrollo, divulgación y difusión de marca que permita “poner la marca en acción”, contribuyendo así al establecimiento de su imagen. De acuerdo con la compañía se deben seleccionar las actividades más convenientes para cada una, teniendo en cuenta aspectos como el sector o industria a la que pertenecen, el mercado objetivo, el respaldo de la universidad (en aspectos de marca, financieros, etc.), los productos o servicios que ofrece, la estrategia de divulgación y comunicación (propaganda, publicidad, voz a voz), la estrategia de obtención de ventaja competitiva, etcétera.

Una vez puesto el plan anterior en acción, los resultados obtenidos deben retroalimentar una potencial redefinición de la estrategia de marca, lo que derivaría en ajustes al plan de mercadeo, rediseño de identidad de marca y el aspecto gráfico,

o la selección de otras actividades de divulgación y difusión.

Discusión de resultados

Con base en la investigación realizada en las empresas *spin-off* y *start-up* académicas de las universidades públicas en Colombia, y contrastando con lo que en la literatura existente se describe como actividades de *branding* y marca para las PYME, a continuación se resaltan las implicaciones teóricas del presente trabajo.

De acuerdo con lo planteado por el modelo de embudo para el rol de la administración en el *branding* de las PYME de Krake (2005), se evaluó en esta investigación la existencia de personal de *marketing* en la organización. Fue interesante encontrar que las funciones de mercadeo en las *spin-off* y *start-up* se hallan, bien sea en manos del emprendedor (un caso), o de manera más usual a cargo de todos los integrantes de la empresa.

En concordancia con lo anterior y con la teoría (Krake, 2005; Rode y Vallaster, 2005; Bresciani y Eppler, 2010), se determinó entonces la importancia del rol del (los) emprendedor(es) en los procesos de *branding*, pues este(os) se convierte(n), como lo afirma Krake, en la “personificación de la marca”, lo que se genera por la novedad (en el caso de Colombia) de la creación de empresas de origen académico, y por el “prestigio” que otorga la rigurosidad de la investigación académica trasladada, como garantía de calidad, a los productos y servicios que ofrecen sus empresas.

Tal como lo postulan investigaciones anteriores (Rode y Vallaster, 2005; Bresciani y Eppler, 2010), en lo concerniente a la cultura corporativa, cinco de las seis empresas tienen definidas su misión y visión, y una sus valores fundamentales, a pesar de que no en todos los casos estos hayan sido publicados o socializados con todos los integrantes de la compañía.

Cinco de las seis empresas tienen definido el nombre de marca, el logo-símbolo y los colores del mismo; de estas, dos se encuentran en proceso de registrar legalmente estos elementos, y tres ya han realizado dicho proceso (las tres el nombre y una adicionalmente el logo-símbolo), tal como lo sugiere la literatura en Wong y Merrilees (2005) y Bresciani y Eppler (2010).

Cabe resaltar que las *spin-off* y *start-up* se “apalancan” en la novedad de este tipo de empresas en Colombia, y en su estatus académico

para realizar frecuentes apariciones en medios de comunicación (incluidos medios masivos) de manera gratuita (publicidad), y emplean también las relaciones públicas (eventos académicos y de interacción con entidades que patrocinan a emprendedores) para dar a conocer su empresa y su marca, lo que constituye una actividad de *branding* diferencial, aunque congruente con lo planteado por Krake (2005) y Petkova et ál. (2008).

El voz a voz y la red de contactos son importantes actividades de *branding*, y de hecho constituyen algunas de las formas de encontrar nuevos clientes. Contrariamente, los patrocinios, herramientas de *marketing* electrónico y *jingles* no son elegidos por los emprendedores como actividades de desarrollo y difusión de marca. La propaganda (avisos pagados en medios) ha sido empleada por la mitad de las empresas. Sin embargo no es considerada como una herramienta eficiente de difusión de marca. De manera similar, aunque cinco de las seis empresas tienen página web, es un medio que no constituye (por el momento) un instrumento de *branding*. Todo lo anterior concuerda con lo planteado por Wong y Merrilees (2005) y Bresciani y Eppler (2010).

Al analizar las barreras que han impedido desarrollar actividades de *branding*, se encontraron: la ausencia de conocimiento teórico de lo que implica, en términos completos, una marca y un proceso de *branding*; considerar otras actividades corporativas (producción, financieras, etc.) como "más importantes" en la etapa actual de la empresa, y las restricciones de presupuesto, que coinciden así con lo expresado en estudios anteriores sobre el tema en las PYME (Rode y Vallaster, 2005; Wong y Merrilees, 2005; Horan et ál., 2011).

En cuanto al proceso de *branding* que deben seguir las compañías *spin-off* y *start-up* académicas, se halló que es recomendable que no se efectúe de manera convencional, ni emulando los procesos de las grandes corporaciones. Por el contrario, es conveniente seguir un esquema particular, que fue establecido como el proceso cíclico de *branding* para las *spin-off* y *start-up* académicas, que comprende tres fases: la definición de la estrategia de marca, el diseño de marca (identidad) y la construcción y desarrollo de marca (imagen).

Lo anterior se pudo establecer mediante la exploración de las actividades de *branding* que realizan actualmente las empresas de origen académico en Colombia, y haciendo un contraste con los modelos de Bresciani y Eppler (2010) y Rode y Vallaster (2005). Sin embargo, los modelos

encontrados no incluyen la característica de ser cílicos. Para efectos de la categoría de empresas analizadas, la retroalimentación de los resultados de la etapa de construcción y desarrollo de marca es un factor fundamental que permitirá el replanteamiento y restructuración que se requieren para hacer un proceso de *branding* dinámico, que se ajuste a las necesidades cambiantes del entorno competitivo, siguiendo de esta forma un esquema similar al exitoso modelo de calidad de Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

En relación con el proceso cíclico de *branding* establecido, se detectó que las empresas participantes en la investigación no cumplen con la primera etapa (definición de la estrategia de marca), son fuertes en la segunda (diseño de marca), y realizan, aunque sin planearlo, algunas de las actividades de la etapa tres (construcción y desarrollo de marca).

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- Se estableció que las investigaciones de marca y *branding* se han realizado especialmente para grandes compañías, y que para las PYME es un tema que todavía se encuentra en sus estados iniciales. Dentro de las PYME, una categoría de creciente importancia en Colombia son las compañías tipo *spin-off* y *start-up* académico. Aunque algunas investigaciones de marca y *branding* se han realizado para PYME, en sectores como manufactura, comercio electrónico, organizaciones sin ánimo de lucro, software y servicios, ninguna ha sido llevada a cabo en *spin-off* y *start-up* académicas.
- Se identificó, a partir de la revisión de los estudios de marca y *branding* para PYME, que las variables de *branding* que más se adaptan a las *spin-off* y *start-up* académicas son las que comprenden: 1. Relevancia de la marca: importancia percibida por los emprendedores sobre las actividades de *branding*, incluida la plataforma de *marketing* necesaria, conocimiento de conceptos y aspectos de gestión corporativa; 2. Creación de marca: comprende los componentes de la identidad de marca, enfocados al aspecto visual y gráfico de la misma, y 3. Construcción de marca: actividades

que permiten el desarrollo de la marca y la construcción de su imagen.

- Se identificó que las prácticas de *branding* que han seguido las empresas *spin-off* y *start-up* académicas de las universidades públicas en Colombia comprenden:

1. No tienen un departamento o un responsable formal de mercadeo, sino que las actividades concernientes están distribuidas entre todos los miembros de la empresa.
 2. Dan prioridad a la creación del nombre de marca (*naming*), del logo-símbolo y el registro legal de los mismos.
 3. Emplean la publicidad (menciones gratuitas en medios) como instrumento favorito de anunciarse, en razón a la novedad y el prestigio académico que tienen.
 4. Captan clientes empleando el voz a voz y la red de contactos como medios principales, los cuales constituyen también actividades de marca.
 5. El emprendedor en sí mismo es una “representación viva” de la marca.
 6. El personal que seleccionan para trabajar en sus empresas proviene o tiene relación con el mundo académico.
 7. El respaldo de marca de la universidad de la que provienen es altamente relevante (al menos en sus estados iniciales), en especial para las *spin-off*, puesto que pueden emplear dicho respaldo “abiertamente”.
- Se encontraron situaciones y opiniones frecuentes y coincidentes en los empresarios en cuanto a las prácticas de *branding* en las empresas investigadas:
1. La convicción en el poder que tienen las actividades de *branding* para iniciar y desarrollar la empresa, a pesar del desconocimiento teórico de los significados de marca y *branding* por parte de los empresarios, y de las barreras que se presentan para desarrollarlas.
 2. La conciencia de que, a pesar de la novedad y la reputación que tienen sus empresas y productos por provenir del mundo académico, estas ventajas no son suficientes para triunfar

en el competitivo mundo empresarial, y que requieren tomar acciones de marketing para posicionar la marca, y así incrementar la probabilidad de venta de sus productos y servicios.

3. Consideran que los esfuerzos de marca y *branding* los realizarán en el momento en que hayan logrado estabilizar otras labores de prioridad para la empresa, como la producción y las finanzas.
- Se identificó que, dada la especificidad en la génesis y las características de las *spin-off* y *start-up* académicas, los enfoques y estrategias de *marketing*, y en particular los de marca, no deben entenderse ni realizarse de manera convencional, sino que por el contrario han de seguir un camino particular que les permita entrar al mercado y posicionarse, aprovechando las ventajas competitivas con las que cuentan.
- Se estableció el proceso cíclico de *branding* para las empresas provenientes de la investigación académica, el cual comprende tres fases: la definición de la estrategia de marca, el diseño de marca (identidad) y la construcción y desarrollo de marca (imagen). El proceso de *branding* debe ser cíclico, ya que la retroalimentación de los resultados de la etapa de construcción y desarrollo de marca es un factor fundamental que permitirá el replanteamiento y restructuración que se requieren para hacer un proceso de *branding* dinámico, que se ajuste a las necesidades cambiantes del entorno competitivo.
- En relación con el proceso cíclico de *branding* establecido, se encontró que las empresas participantes en la investigación no cumplen con la primera etapa (definición de la estrategia de marca), son fuertes en la segunda (diseño de marca), y realizan, aunque sin planearlo, algunas de las actividades de la etapa tres (construcción y desarrollo de marca). Si bien algunas actividades de *branding* son llevadas a cabo, la realización del proceso completo otorgaría beneficios como un mejor posicionamiento, con el consecuente aumento en las ventas y una mayor ventaja competitiva, lo que atraería nuevos clientes y mantendría los actuales.

Recomendaciones

- Se recomienda realizar el mismo estudio en compañías similares en otros países para determinar si los aspectos analizados son replicables en culturas, economías y entornos políticos diferentes.
- Convendría realizar investigaciones futuras, que amplíen el alcance a empresas provenientes de universidades privadas, lo que permitirá establecer si la naturaleza de la universidad matriz genera cambios en los resultados obtenidos en la investigación.
- Sería importante realizar próximos estudios de investigación cuantitativa, por cuanto los estudios cualitativos son de carácter exploratorio.
- Se sugiere extender la investigación a compañías *spin-off* provenientes de otros sectores (industrial, servicios, etc.), lo que permitiría hacer una posible ampliación de los hallazgos a todos los tipos de empresas *spin-off*.
- Se recomienda estudiar cómo el *branding* impulsa la competitividad de las *spin-off* y *start-up* académicas, y establecer si las empresas que efectúan actividades de *branding* tienen mejores niveles de rentabilidad o mejores indicadores de posicionamiento que las organizaciones del mismo tipo que no hacen ninguna gestión de marca.

REFERENCIAS

- Abimbola, T. (2001). *Branding as a competitive strategy for demand management in SMEs*. *Journal of research in marketing and entrepreneurship*, 3(2), 97-106.
- Arksey, H. & Knight, P. (1999). *Interviewing for social scientists: An introductory resource with examples*. Londres: Sage Publications Ltd.
- Boyle, E. (2003). A study of entrepreneurial brand building in the manufacturing sector in the UK. *Journal of Product & Brand Management*, 12(2), 79-93.
- Bresciani, S. & Eppler, M. J. (2010). Brand new ventures? Insights on start-ups' branding practices. *Journal of Product & Brand Management*, 19(5), 356-366.
- Camacho, J. & Pradilla, H. (2002). *Incubadoras de empresas de base tecnológica e innovadoras. Mecanismo de política y de gestión tecnológica*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander
- Cavana, R. Y., Delahaye, B. L. & Sekaran, U. (2001). *Applied business research: Qualitative and quantitative methods*. Queensland: Wiley and Sons.
- Corley, K. G. & Gioia, D. A. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-Off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208.
- De Cleyn, S. H. & Braet, J. (2010). The Evolution of Spin-Off Ventures: An Integrated Model. *International Journal of Innovation and Technology Management (IJITM)*, 7(01), 53-70.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Gans, J. S. & Stern, S. (2003). The Product Market and the Market for "deas": commercialization strategies for technology entrepreneurs. *Research Policy*, 32(2), 333-350.
- Gillham, B. (2005). *Research interviewing: The range of techniques*. Maidenhead: McGraw-Hill International.
- Gilmore, A. & Coviello, N. (1999). Methodologies for research at the marketing/entrepreneurship interface. *Journal of research in marketing and entrepreneurship*, 1(1), 41-53.
- Gübeli, M. H. & Doloreux, D. (2005). An empirical study of university spin-off development. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 269-282.
- Horan, G., O'Dwyer, M. & Tiernan, S. (2011). Exploring management perspectives of branding in service SMEs. *Journal of Services Marketing*, 25(2), 114-121.
- Hussey, J. & Hussey, R. (1997). *Business Research. A practical guide for undergraduate and postgraduate students*. Hounds mills: Macmillan.
- Kapferer, J. N. (2008). *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. Londres: Kogan Page.
- Keller, K. L. (1998). *Strategic brand management: building, measuring and management brand equity* (Illustrated ed.). Nueva York: Prentice Hall.
- Keller, K. L. & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.
- Khan, H. & Ede, D. (2009). How do not-for-profit SMEs attempt to develop a strong brand in an increasingly saturated market? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(2), 335-354.
- Kohli, C. (1997). Branding consumer goods: insights from theory and practice. *Journal of Consumer Marketing*, 14(3), 206-219.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control* (8th. ed.). NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2008). *Principles of Marketing* (12th ed.). Nueva Jersey: Pearson International Edition.

- Krake, F. B. (2005). Successful brand management in SMEs: a new theory and practical hints. *Journal of Product & Brand Management*, 14(4), 228-238.
- Kroll, H. & Liefner, I. (2008). Spin-off enterprises as a means of technology commercialisation in a transforming economy—Evidence from three universities in China. *Technovation*, 28(5), 298-313.
- Locke, K. D. & Locke, K. (2001). *Grounded theory in management research*. Londres: Sage Publications Ltd.
- Mankelow, G. & Merrilees, B. (2001). Towards a model of entrepreneurial marketing for rural women: a case study approach. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 6(3), 221-236.
- Merrilees, B. (2007). A theory of brand-led SME new venture development. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(4), 403-415.
- Montoya Martínez, E. (2010). *La creación de spin-offs de base académica-investigativa por iniciativa de los estudiantes: el caso de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín*. Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín.
- Neumeier, M. (2004). *The dictionary of brand*. San José: AIGA Center for Brand Experience.
- Ojasalo, J., Nätti, S. & Olkkonen, R. (2008). Brand building in software SMEs: an empirical study. *Journal of Product & Brand Management*, 17(2), 92-107.
- Onkvisit, S. & Shaw, J. J. (2004). *International marketing: analysis and strategy*. Nueva York: Psychology Press.
- Petkova, A. P., Rindova, V. P. & Gupta, A. K. (2008). How can New Ventures Build Reputation? An Exploratory Study. *Corporate Reputation Review*, 11(4), 320-334.
- Randall, G. (2000). *Branding: A practical guide to planning your strategy*. Londres: Kogan Page.
- Rasmussen, E. & Borch, O. J. (2010). University capabilities in facilitating entrepreneurship: A longitudinal study of spin-off ventures at mid-range universities. *Research Policy*, 39(5), 602-612.
- Rode, V. (2004). *Corporate Branding von Gründungsunternehmen: Der erfolgreiche Aufbau der Unternehmensmarke*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Rode, V. & Vallaster, C. (2005). Corporate branding for start-ups: the crucial role of entrepreneurs. *Corporate Reputation Review*, 8(2), 121-135.
- Romano, C. A. (1989). Research strategies for small business: a case study approach. *International small business journal*, 7(4), 35-43.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students*. Londres: Prentice Hall.
- Sekaran, U. (2006). *Research methods for business: A skill building approach*. India: Wiley.
- Spence, M. & Essoussi, L. H. (2010). SME brand building and management: an exploratory study. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 1037-1054.
- Stahle, A. L. (2002). *Discovering Logo Design Trends—Methodology and Practice: An Analysis of the Logos of Top Advertising Spenders in the American Market*. Washington: Georgetown University.
- Timmons, J. A. & Spinelli, S. (1999). *New venture creation: entrepreneurship for the 21st* (5th. ed.). Boston, Mass: Irwin McGraw-Hill.
- Universidad de Antioquia. (2012). ¿Pueden las universidades públicas crear spin-off? Paper presented at the Encuentro de universidades y presentación de experiencias.
- Van Geenhuizen, M. & Soetanto, D. P. (2009). Academic spin-offs at different ages: A case study in search of key obstacles to growth. *Technovation*, 29(10), 671-681.
- Witt, P. & Rode, V. (2005). Corporate brand building in start-ups. *Journal of Enterprising Culture*, 13(3), 273-294.
- Wong, H. Y. & Merrilees, B. (2005). A brand orientation typology for SMEs: a case research approach. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 155-162.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Londres: Sage Publications, Inc.

ANEXO: GUIÓN PARA LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**PARTE 1. Datos de origen y evolución de la empresa**

| | PREGUNTAS | INDICACIONES |
|---|--|---|
| ORIGEN DE LA EMPRESA | ¿De qué universidad proviene la <i>spin-off</i> ? | |
| | ¿Qué hacía usted en la universidad? | |
| | ¿Desde cuándo estaba vinculado a la universidad? | |
| | ¿Cuándo se retiró de la universidad? | |
| | ¿Cuál era el grupo de investigación al que pertenecía / del que se originó la empresa? | |
| | ¿Desde cuándo está(ba) vinculado al grupo de investigación? ¿Cuánto tiempo duró vinculado? | |
| EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA COMPAÑÍA | ¿Qué temas/área del conocimiento investiga(ba) el grupo? | |
| | Datos básicos | <ul style="list-style-type: none"> • Nombre empresa • Localización |
| | ¿En qué año se creó la empresa? | <ul style="list-style-type: none"> • Informalmente • Formalmente |
| | ¿Por qué decidió crear la empresa? | |
| | ¿Cuál es el sector/naturaleza del negocio/objeto social de la compañía? | <ul style="list-style-type: none"> • Código CIUU |
| | ¿Cuál es el mercado objetivo? | |
| | <i>Opcional respuesta:</i> ¿A cuánto ascienden las ventas mensuales de la compañía? | |
| | ¿B2B o B2C? | |
| | ¿Qué servicios/productos provee la empresa? | |
| | ¿Con cuántos empleados inició la empresa? ¿Cuántos son en este momento? | <ul style="list-style-type: none"> • Directos / indirectos • Tiempo completo / tiempo parcial |
| | ¿Qué estructura organizacional tiene la empresa? | <ul style="list-style-type: none"> • Resumen del organigrama |
| | ¿Qué obstáculos encontró al crear la empresa? | <ul style="list-style-type: none"> • De la universidad • Del Estado |
| | ¿Qué “facilidades” encontró al crear la empresa? | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién lo apoyó? • ¿De qué forma lo apoyaron? • ¿Emplearon fondo de financiamiento? |
| | ¿Cuáles considera como elementos importantes de la transición de la academia/investigación al mundo corporativo? | |
| | ¿Cuál es el rol actual del fundador en la empresa? | |

PARTE 2. Información de mercadeo

| | PREGUNTAS | INDICACIONES |
|---|---|---------------------|
| ACTIVIDADES Y ESFUERZOS DE MERCARDEO | ¿Tiene constituido un departamento de mercadeo, o tiene algún “encargado” de este tema? | |
| | ¿Tiene establecido un plan de mercadeo? ¿Qué alcance / duración tiene dicho plan? | |
| | ¿Su plan de mercadeo incluye actividades de marca? | |
| | ¿Considera las actividades de mercadeo como prioritarias para el inicio / desarrollo de su empresa? | |

PARTE 3. Información de marca y *branding* - Modelo (Bresciani y Eppler, 2010)

| PREGUNTAS | INDICACIONES |
|--|---|
| 1. ¿Para usted, qué es una marca? | • Si no sabe qué es, explicar |
| 2. ¿Para usted, qué es el <i>branding</i> ? | • Si no sabe qué es, explicar |
| 3. ¿Tiene su empresa marca corporativa? | • ¿O es solo el nombre de la empresa? |
| 4. ¿El nombre de su empresa es igual al de su marca? | |
| 5. ¿Qué significa el nombre de la marca corporativa o de la empresa? | |
| 6. ¿Cuál nombre (empresa o marca) es más importante y más conocido? | • ¿Lo han medido? |
| 7. Si el de la marca es más conocido, ¿ha considerado cambiar el nombre de su empresa al de su marca? | |
| 8. ¿Tiene marcas para sus productos/servicios? (portafolio de marcas) | • ¿Cuáles? |
| 9. ¿Qué características de sus productos se asocian con su marca? | <ul style="list-style-type: none"> • Redactada? • Publicada? • Conocida por todos? • Se cumple? |
| 10. ¿La empresa cuenta con una misión y visión? | • Ídem |
| 11. ¿Tienen definidos los valores fundamentales? | |
| 12. ¿Cuál ha sido la estrategia para obtener ventaja competitiva? | • Precio, diferenciación o enfoque |
| 13. ¿Cuáles han sido las formas de obtener nuevos clientes? | <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad • Propaganda • Voz a voz • Contactos personales • Otros, ¿cuáles? |
| 14. ¿Existieron la idea y la estrategia de marca desde el inicio? | • ¿Quedó documentada? |
| 15. ¿Tiene elaborado un logo? | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Desarrollo propio o profesional? • ¿Desde cuándo? • ¿Es claro para los demás lo que significa? • ¿Ha pensado rediseñarlo o cambiarlo? |
| 16. ¿Los colores usados tienen algún significado o propósito especial, o fueron aleatorios? | |
| 17. ¿Sabe si su logo-símbolo, empaque, etiquetas, etc., son suficientemente diferentes a otros existentes? | |
| 18. ¿Todos sus productos (papelería) muestran su nombre de marca? | |
| 19. ¿Tiene eslogan? | • Ídem logo |
| 20. ¿Tiene <i>jingle</i> ? | • Ídem logo |
| 21. ¿Tiene registrado/protegido alguno de los anteriores? | • ¿Cuáles? |

Continúa

| PREGUNTAS | INDICACIONES |
|--|--|
| 22. ¿Tiene extensiones de marca? (participación de la marca en otros sectores) | <ul style="list-style-type: none"> • A qué mercados? |
| 23. ¿Tiene CD o libro/manual de uso de la marca? | <ul style="list-style-type: none"> • Reglas de uso del nombre, logo, colores |
| 24. ¿Tiene video corporativo? | |
| 25. ¿Ha realizado propaganda? | <ul style="list-style-type: none"> • Anuncios pagados en medios masivos. ¿Cuáles medios? |
| 26. ¿Ha tenido publicidad en medios? | <ul style="list-style-type: none"> • Menciones gratuitas en medios. ¿Cuáles? |
| 27. ¿Realiza actividades de relaciones públicas? | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles? |
| 28. ¿Participa en eventos donde se enuncie su marca? | <ul style="list-style-type: none"> • Comidas de negocios, ferias, shows |
| 29. ¿Realiza patrocinios? | <ul style="list-style-type: none"> • Equipos deportivos • Estudiantes |
| 30. ¿Tiene página web? | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene el mismo nombre de la empresa? |
| 31. <i>Marketing on-line:</i> mercadeo en internet. | <ul style="list-style-type: none"> • Optimización en motores de búsqueda • Publicidad dirigida: blogs corporativos, técnicas de web 2.0 y mercadeo de bases de datos. • Publicidad <i>on-line:</i> publicidad <i>pay-per-click;</i> programas afiliados |
| 32. ¿Tiene proceso de selección de personal estructurado? | <ul style="list-style-type: none"> • Estandarizado • ¿El proceso considera que el candidato sea compatible con los valores y cultura corporativos? |
| 33. ¿Tiene medios de comunicación internos? (definidos mediante políticas y reglas) | <ul style="list-style-type: none"> • Intranet • Periódicos corporativos • E-mails • Blogs • Encuestas |
| 34. ¿Tiene franquicia o licencia de alguna marca? ¿Ha adquirido alguna marca? | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Lo contempla para el futuro? |
| 35. ¿Ha medido los resultados de las actividades y esfuerzos de marca? (se traduce en el valor de la marca – <i>brand equity</i>) | <ul style="list-style-type: none"> • Conciencia de marca • Reputación • Satisfacción • Recordación • Posicionamiento |
| 36. ¿Qué le ha impedido desarrollar actividades de marca? | <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto • Relevancia del tema • Conocimiento del tema • Otros, ¿cuáles? |
| 37. ¿Considera las actividades de <i>branding</i> como importantes para el inicio / desarrollo de una empresa <i>spin-off</i> o <i>start-up</i> ? | <ul style="list-style-type: none"> • Muy importante o necesario (prioridad). • Si está o no, da igual (irrelevante). • No es importante ni necesario. • Es perjudicial. |
| 38. ¿Considera que contribuye al logro de los objetivos, misión y visión? | |
| 39. ¿Considera alguna actividad/área corporativa – financieras, productivas, gestión humana, etc. – más importantes que las actividades de mercadeo, en especial las de marca? | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué? |
| 40. ¿Qué opina del rol de la marca de la universidad como “apoyo o respaldo” a la marca de la empresa? | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Es importante anunciar “de cuál universidad proviene la empresa”? |
| 41. ¿Existe comunicación de la importancia de la marca desde la dirección hacia los demás empleados? | |

